التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أ. دحماني محمد درويش
جامعة تلمسان
أ.ناصور عبدالقادر
جامعة سيدي بلعباس

الملخص باللغة العربية:

لقد شهد القرن الواحد والعشرين قفزات كبيرة في الاستخدام المتزايد للإنسان لأدوات تكنولوجية مختلفة، من أهمها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC). ففي الاقتصاديات الحديثة قد حل اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) كمصدر للثروة، محل اقتصاد العضلات و رأس المال. لذا أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مواجهة التوجهات الجديدة المهمة في البيئة العالمية شأ ا في ذلك شأن المؤسسات الكبرى، فمن بين أهم أبعاد التغيرات الحاسمة نذكر تزايد أهمية المعرفة بوصفها دافع النمو الرئيسي و ثورة المعلومات والاتصالات. فقد بات تراكم المعرفة و تطبيقا ا عوامل رئيسية في النمو، بحيث أضحيا جوهر الميزة التنافسية بالنسبة لهذه المؤسسات.

فالثورة الرقمية و المعلوماتية تمثل فرصة تاريخية أمام هذه المؤسسات لتحقيق قفزة كمية إلى الأمام، و تطوير طاقا ا الإنتاجية و الإبداعية و الاندماج في الاقتصاد الافتراضي العالمي و بالتالي تحقيق الأداء المتميز و الذي يعتبر حاليا أحد مفاتيح عملية التنمية الاقتصادية بالنسبة للبلدان النامية.

لذا سنحاول من خلال هذا البحث إظهار العلاقة و الوصل بين الأداء المتميز الاقتصادي و الأداء المتميز لهذه المؤسسات و مدى فعالية التقنيات الحديثة في تحقيق ذلك في البلدان النامية.

ومن خلال هذا البحث سنحاول تقديم صورة للإجابة على الإشكالية التالية:

- ما هو دور التقنيات الحديثة في تعزيز الفعالية و الكفاءة في الأداء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل الإسراع في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في البلدان النامية؟

و يندرج تحت الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما هي الوسائل الحديثة في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال؟
- ما هي الاتجاهات التي ينبغي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أخذها من أجل مواكبة هذه التحولات في ميدان التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال؟

مقدمة:

لقد شهد القرن الواحد والعشرين قفزات كبيرة في الاستخدام المتزايد للإنسان لأدوات تكنولوجية مختلفة، من أهمها التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال (NTIC). ففي الاقتصاديات الحديثة قد حل اقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) كمصدر للثروة، محل اقتصاد العضلات و رأس المال. لذا أصبح لزاما على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مواجهة التوجهات الجديدة المهمة في البيئة العالمية شأ ا في ذلك شأن المؤسسات الكبرى، فمن بين أهم أبعاد التغيرات الحاسمة نذكر تزايد أهمية المعرفة بوصفها دافع النمو الرئيسي و ثورة المعلومات والاتصالات. فقد بات تراكم المعرفة و تطبيقا ا عوامل رئيسية في النمو، بحيث أضحيا جوهر الميزة التنافسية بالنسبة لهذه المؤسسات.

فالثورة الرقمية و المعلوماتية تمثل فرصة تاريخية أمام هذه المؤسسات لتحقيق قفزة كمية إلى الأمام، و تطوير طاقا ا الإنتاجية و الإبداعية و الاندماج في الاقتصاد الافتراضي العالمي و بالتالي تحقيق الأداء المتميز و الذي يعتبر حاليا أحد مفاتيح عملية التنمية الاقتصادية بالنسبة للبلدان النامية.

لذا سنحاول من خلال هذا البحث إظهار العلاقة و الوصل بين الأداء المتميز الاقتصادي و الأداء المتميز لهذه المؤسسات و مدى فعالية التقنيات الحديثة في تحقيق ذلك في البلدان النامية.

ومن خلال هذا البحث سنحاول تقديم صورة للإجابة على الإشكالية التالية:

- ما هو دور التقنيات الحديثة في تعزيز الفعالية و الكفاءة في الأداء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل الإسراع في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في البلدان النامية؟

و يندرج تحت الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما هي الوسائل الحديثة في مجال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال؟
- ما هي الاتجاهات التي ينبغي على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أخذها من أجل مواكبة هذه التحولات في ميدان التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال؟

- ما هي الإستراتيجيات و التجارب القائمة التي أثبتت نجاحها على صعيد تمكين هذه المؤسسات من زيادة قدر ا التنافسية من خلال استعمال تكنولوجيات المعلومات والاتصالات؟
- ما هي التحديات التي تطرحها هذه التكنولوجيات الجديدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

مقدمة:

يعتبر الأداء المتميز لنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد أهم عوامل نجاحها على الصعيد الداخلي و الخارجي، فتزايد استخدام الإنسان لأدوات التكنولوجيا الحديثة؛ و على رأسها تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الجديدة (NTIC)؛ كان لها آثار كبير و أساسي في تحسين أداء مختلف المشروعات الإنتاجية و ذلك في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل واسع على استخدام مختلف التقنيات التكنولوجية الحديثة. و في عالم أصبح يتسم باختزال المسافات بين الدول و التسابق نحو كسب الأسواق الخارجية الأمر الذي بات يستدعي لزاما على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التسلح ذه التقنيات الحديثة و كذا اعتماد طرق التسيير الفعالة من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق و تحكمها في أساليب الإنتاج الأقل كلفة بما في ذلك جهود الإبداع – البحث و التطوير R&D- مما يجعل منتوجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكثر تنافسية في الأسواق الداخلية و حتى الخارجية و خاصة إذا كانت دورة حياة المنتوج في أسواق هذه المؤسسات قصيرة (Vernon 1964) ذلك لأن حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يسمح لها بانتهاج كيفيات تسييرية أكثر استجابة لأي تجديد أو استراتيجية معينة، لكو ا تمتاز بالمرونة (Elasticity)

I- التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال (NTIC):

1-1- تعريف الـ NTIC:

تمثل التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال أحد أهم سمات اقتصاد المعرفة أو ما يسمى بالاقتصاد الرقمي (Digital Economy). فهي تضم كافة المعدات و البرمجيات و الخدمات الإعلامية من شبكات اتصال (أجهزة تداول المعلومات سلكية و لا سلكية، أجهزة الكمبيوتر...). و تبرز هذه التكنولوجيات من خلال ظاهرتين أساسيتين هما[1]:

- الجمع بين الكلمة المكتوبة و المنطوقة و الصورة الساكنة و المتحركة و بين الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، أرضية أو فضائية، ثم تخزين المعلومات و استعمالها.
- اعتماد الأسلوب الرقمي Digital للقيام بكل هذه العمليات.

2-1- خصائص هذه التكنولوجيات:

انطلاقا من التعريف السابق، نستنتج عدة خصائص للـ NTIC تجعلها تتمتع بقدرات فائقة و تأثيرات كبيرة على شتى ا الات:

- ✔ التفاعلية: أي أن المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن أن يكون في نفس الوقت مرسل و مستقبل. فالمعنيين بعملية الاتصال بامكا م تبادل الأدوار و المهام و هو ما يتمخض عنه نوع من التفاعل بين الأشخاص و المؤسسات الاقتصادية.
- ✔ اللاتزامنية[2]: و نعني بذلك استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم. فالمشاركين في الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الإلكتروني مثلا: نجد الرسالة Message يرسل مباشرة من المنتج إلى المستقبل و دون حاجة إلى تواجد هذا الأخير (المستقبل) أثناء العملية.
- ✔ اللامركزية[3]: و هي خاصية تسمح باستقلالية الـ NTIC. فالانترنيت مثلا تتمتع باستمرارية عملها على الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الانترنيت على مستوى العالم بأسره.
- ✔ قابلية التوصل Connectivity: و نعني إمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة الصنع، و ذلك بغض النظر عن الشركة أو البلد المنتج لهذه الأجهزة.
- ✔ قابلية التحرك Convertibility: و هي إمكانية نقل المعلومة من وسيط إلى آخر كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
- ✔ اللاجماهرية Demassification: و تعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة، بدل توجيهها إلى جماهير ضخمة و هذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك.
- ✔ الشيوع و الانتشار: و هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم. بحيث تكتسب قو ا من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن.
- ✔ العالمية و الكونية: و هو المحيط الذي تعيش فيه هذه التكنولوجيات حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة و معقدة تنتشر عبر مختلف محيط عملها و هي تسمح مثلا لرأس المال أن يتدفق إلكترونيا، خاصة بالنظر على سهولة المعاملات التجارية التي يحركها راس المال المعلوماتي ليسمح لها بذلك اختزال عائق المسافة و المكان على المستوى الدولي[4].

3-1- وظائف NTIC في المؤسسة[5]:

إن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة تدر فوائدة جمة و كبيرة على مستوى كافة النشاطات الاقتصادية لاسيما تلك المتعلقة بنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نذكر منها:

- ✔ خفض تكاليف الإنتاج و إزالة أثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم.

- جعل الاتصال أكثر سرعة و كفاءة و أقل كلفة بين المؤسسات و محيطها.
- إتاحة المعلومات الدقيقة للمؤسسات الصغيرة و بما يسمح باتخاذ القرارات الصائبة.
- توفير سبل فعالة لتسيير الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسات.
- تعزيز دور المراقبة سواء تعلق الأمر بالإنتاج، التوزيع...الخ.
- الاقتصاد في الوقت و الجهد و الموارد.
- زيادة كفاءة استغلال المخزون.
- دفع القرارات التنافسية للمؤسسة و ذلك باستخدام المرونات الخاصة ا.
- زيادة الثروة المعرفية و إعطاء فكرة واضحة حول مستجدات الوضع الخارجي.
- إقامة علاقات جديدة مع شركاء المؤسسة، و بناء اتصالات مستمرة بالأسواق.
- المساعدة على لامركزية القرارات و انتهاج السبل الأنجع للتسيير.
- تسمح الـ NTIC للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالاتصال المباشر و المستمر مع المستهلك النهائي مما يساعد على بناء ثقة دائمة مع الزبائن.
- اكتسبت المؤسسة عن طريقها تقنيات مختلفة، نشاط أكبر، يسمح لها بالانفتاح على الوسط الخارجي، حيث أصبحت تملك وسائل متطورة تمكنها من القيام بالتحليل الاستراتيجي الشامل.
- إن تبادل المعلومات مع الشركاء خارج المؤسسة، سمح بزيادة الثروة المعرفية وإعطاء فكرة واضحة حول مستجدات المحيط الخارجي.
- إن التكنولوجيات الحديثة تمكن من العمل عبر الشبكة فرديا أو جماعيا، فلقد حولت جذريا طريقة العمل على المستويين، داخليا عن طريق انتشار العمل الجمعي و خارجيا بالعمل مع المزودين الاستراتجيين، أي أ ا أعطت قوة أكبر للعامل، عن طريق توسيع محيط عملها المشترك، أي العمل في مجتمع تتدفق فيه المعلومات بشكل واسع و ببرنامج مشترك[6].

1-4- دواعي اعتمادها في المؤسسة:

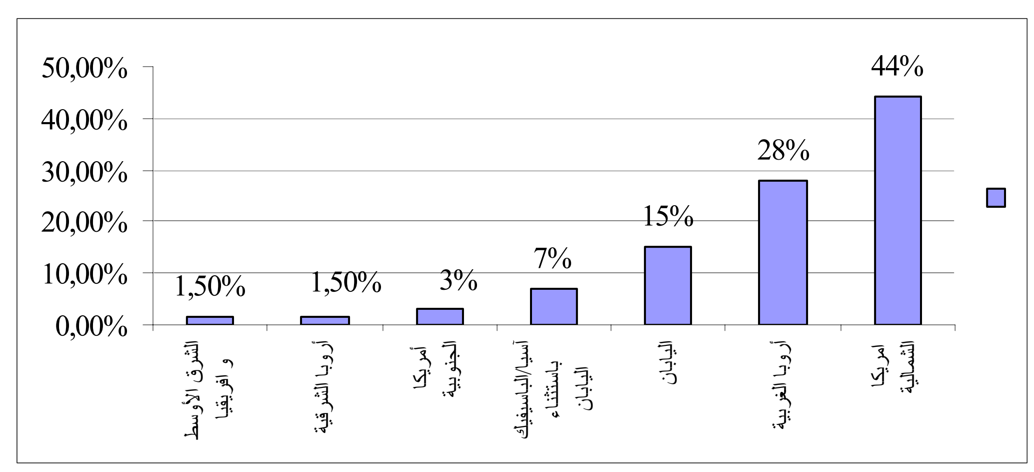
إن ما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة غير بشكل جدري آليات و طرق و نظم الإنتاج في كثير من القطاعات الاقتصادية و أنظمة التوزيع و هذا ما يستدعي من المؤسسات إيجاد سبل جديدة تمكنها من استعاب هذه المستجدات بعدما أصبحت الأساليب التقليدية تفقد أهميتها فتسمح للمؤسسة التعرف على محيطها الخارجي و رصد المستجدات للتأقلم مع المتغيرات المتسارعة.

و هناك دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا على 26 مؤسسة تم من خلالها تحديد طرق ودواعي اعتماد NTIC في المؤسسات و يمكن تلخيصها فيما يلي[7]:

- **NTIC وسيلة للتنافس من أجل البقاء:** تسعى المؤسسة للحفاظ على مكانتها في خريطة الاقتصاد العالمي إلا أن هذا لا يتحقق إلا بتقديم الأفضل و الجديد و ذو النوعية والجودة العالمية، والذي تحتمه ظاهرة المنافسة الشديدة في ظل العولمة الاقتصادية في الحصول على أفضل المعلومات وأدقها. و في هذا الخصوص أظهرت دراسة أجريت على مؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية و بينت أنه لا مفر من استعمال NTIC حيث أن الاستثمار في هذا ا ال يعتبر بمثابة القلب النابض في نشاط المؤسسة للحفاظ على تواجدها سواء على المدى القصير أو المدى الطويل وهناك ثلاثة أفكار حول نشاط هذه التقنيات:
  1- يمكن لهذه التكنولوجيات أن تساهم في إعادة ابتكار قطاعات زائلة أو في طريقها إلى الزوال في المؤسسة.
  2- يجب الخضوع لطلبات الزبون خوفا من الإقصاء من السوق.
  3- هي وسيلة للإنفراد و التميز عن باقي المنافسين الأكثر قوة.
- **محاولة للإنفراد بالتميز و الاختلاف عن طريق الخدمة:** إن غالبية قطاعات الإنتاج الصناعي تشترك في فكرة أنه من الصعب التميز و الاختلاف في المنتوج و هو ما استدعى التوجه نحو الخدمات و تنميتها لتحقيق الحضور الدائم و المستمر الذي يعتبر شرط أساسي للنجاح و زيادة معدل التنافسية و يبقى المنتوج هو الجانب المادي لهذه الخدمة.
- **تزايد أهمية المعطيات الغير مادية:** الإنتاجية تتطلب إدراج الأشكال اللامادية للقيمة المرتبطة بخصوصيات المستهلك الذي يحدد الجودة و النوعية، طبيعة الخدمات، السرعة... و الاستثمار في هذه التكنولوجيات يهدف أكثر فأكثر إلى تنمية هذه الجوانب.
- **الحاجة الملحة لهذه التكنولوجيات.**

1-5- أهمية الاستعمال المكثف للـ NTIC في الدول الصناعية:

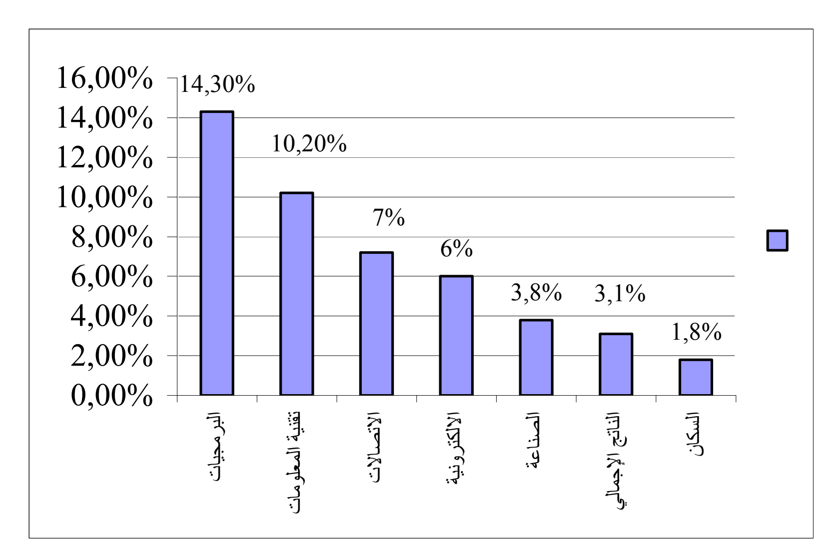
لقد أخذت صناعة التكنولوجيات الحديثة في اكتساب أهمية أكبر بعد أن ثبت أ ا ليست فقط صناعة هامة و أساسية قائمة بذا ا، بل أيضا صناعة مساندة فعالة في تنمية أداء كافة الصناعات الأخرى و ما يرتبط ا من منتجات و نشاطات اقتصادية مختلفة تدخل ضمن الناتج الإجمالي لكل دولة. و الشكل التالي يوضح مقارنة لنسبة الدخل من تقنية المعلومات و الاتصالات بين مختلف المناطق (1996 و 2001):



المصدر: http://www.idc.com

إن معدل النمو السنوي لتقنية المعلومات و الاتصالات و ما يرتبط ا من منتجات و خدمات و نشاطات اقتصادية على مستوى العالم، يتجاوز بكثير معدل النمو السنوي لكل من السكان و الناتج الإجمالي و الصناعات التقليدية، مما يجعلها من أكثر الصناعات جدوى.

و الشكل التالي يوضح نسبة معدل النمو السنوي لتقنية المعلومات والاتصالات و مقارنتها بمعدل النمو السنوي للسكان و الناتج الإجمالي و كذا الصناعات التقليدية على مستوى العالم (1996-2001):



المصدر: (http://www.msdw.org) MSDW Internet Research

II- مفاهيم حول الأداء المتميز للمؤسسات « La gouvernance d'entreprise »:

2-1- مفهوم الأداء:

1) الأداء هو عبارة عن الطريقة التي تنجز ا الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة.

2) الأداء هو المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غايتها و مراميها.

و ترتبط كلمة الأداء في إنجاز الأعمال بمقياس نجاح أو فضل إنجاز الأعمال، فدائما ما يقال أن الأداء ممتاز أو جيد أو أن الأداء سـيء و هكذا.

-2-2- ما معنى التميز:

إن عملية التميز لن تتحقق بالتركيز على أمر واحد و السعي إلى أداءه بصورة أفضل بل السعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء و المحافظة على هذا المستوى بالالتزام بالنظر للأداء كمفهوم متغير الأبعاد.

فهناك العديد من العوامل التي يجب أن تجمع سويا حتى يمكن وصف الأداء بالتميز، فالمؤسسات ذات الأداء المتميز يرجع وجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الالتزام بالتطوير و التحسين و توفير الوسائل التي تمكنها من أن تعمل بشكل مرض لكل

شركاءها. فالتميز هو رهينة توافر المهارات و القدرات من مستوى مرتفع من القادة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم التفوق و التميز في الأداء.

فالقيادة تعتبر أهم العناصر التي تؤدي إلى تحقيق الميزة في أداء المنظمات و تساعد في تدعيم قيم المنظومة و إرساء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف في إطار قيم التميز المتمثلة في الحماس و التشجيع و التماسك و الجرأة[8].

و يميز الباحثون بين نوعين من المنظمات، منظمات ذات تدرج صحيح و منظمات ذات تدرج خاطئ، وبالرغم من أهمية القيادة في تحقيق التميز فإ ا توضع في أسفل الهرم بالنسبة للمنظمات ذات التدرج الصحيح، و الشكل التالي يوضح لنا ذلك:

2-3- أهداف التميز في الأداء:

يمكن تحديد أهداف التميز في الأداء في النقاط التالية[9]:

- تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء.
- تحسين المشاركة و المسؤولية ا تمعة.
- الحفاظ على الزبائن و إرضاء العملاء.
- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التحسن المستمر.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تشجيع العمل الجماعي.
- تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- تحسين نوعية المخرجات.
- تعلّم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق لا على المشاعر.

2-4- تعاريف حول الأداء المتميز للمؤسسة:

إن موضوع الأداء المتميز للمؤسسة « La gouvernance d'entreprise » أخد مؤخرا أهمية كبرى، فقد أصبح من المواضيع ذات الأولوية عند رجال السياسة، الباحثين بمختلف تيارا م (سواء في الحقوق، الاقتصاد، التسيير، علوم السياسة،...). فمع بداية سنوات الثمانينات، زاد اهتمام الاقتصاديين و استعمالهم لمصطلح الأداء المتميز للمؤسسة (corporate governance) الذي يعكس حاجة المنظمات و المؤسسات إلى قواعد جديدة للعمل بين المسيرين و المساهمين. فالأثر الكبير الذي نجم عن العولمة الاقتصادية، التجمع المالي و الحركة السريعة لرؤوس الأموال، جعل المساهمين في حاجة إلى نموذج يحكم السير الجيد للمؤسسة «Gouvernement d'entreprise » ألا وهو **الأداء المتميز**، من أجل تعويض النقص فيما يخص حقوق الشركات سواء تعلق الأمر بواجبات المستثمرين أو حتى المساهمين اتجاه المؤسسة: الشفافية، الفعالية، الأمانة (تحسين نتائج المؤسسة).

فالأداء المتميز للمؤسسة حسب C.OMAN، S.Fries، W.Buiter، يشمل المؤسسات الرسمية و الغير رسمية، العامة والخاصة لأي بلد في نفس الوقت، وهو الذي يحكم العلاقات بين مسيري المؤسسات (Insiders) و كل من يستثمر موارد داخل هذه المؤسسات التي تنشط داخل البلد. هذه المؤسسات تتضمن على وجه الخصوص حقوق الشركات و القوانين المحاسبية و ممارسات أخلاقيات الأعمال والسهر على سير مفعولها في الدول[10].

أما الاقتصادي O. Pastré فيرى أن الأداء المتميز للمؤسسة يتمثل في مجموع قواعد النشاط و المراقبة التي تحكم سيرورة المؤسسة داخل إطار تاريخي و جغرافي محدد.

كذلك بالنسبة للاقتصادي Gérard CHARREAUX:

« Le système de gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui gouvernent la conduite des dirigeants et délimitent leur latitude discrétionnaire ».

و يعتبر هذا التعريف أكثر اتساع و أكثر وضوح فهو يشمل التعاريف السابقة من جهة و من جهة أخرى يظهر أهمية منح المسير الدور الأساسي بين جميع شركاء المؤسسة (Stakeholders)، من خلال مراحل عملية خلق القيمة المضافة[11].

و يعرف الاقتصادي D. North المؤسسات بتوسع شديد، على أ ا القواعد الرسمية و الغير رسمية التي تحكم التفاعلات الإنسانية.و توجد تعاريف ضيقة ترتكز على كيانات تنظيمية، و أساليب إجرائية، و أطر تنظيمية... حيث يتم تعريف المؤسسات بدرجة حماية حقوق الملكية، ودرجة العدالة التي تطبق ا القوانين و التنظيمات و مدى درجة الفساد... و هي تعاريف أضيق من تعريف North الذي يشمل كل القواعد التي تحكم التفاعلات الإنسانية. و بالرغم من تعدد التعاريف سواء من طرف الباحثين أو المنظمات، فإن الشيء المهم هو من أجل معرفة المفهوم الدقيق "**للأداء المتميز للمؤسسة**" هو معرفة الأهداف و الغاية (المقاصد) المرجوة. هذه الأهداف يمكن أن تتوقف على ثلاثة محاور مهما كان البلد[12]:

- تسهيل و تنشيط أداء المؤسسات عن طريق الإدخال الآني لنظام الحوافز الذي يدفع المسيرين إلى تعظيم الفعالية العملية أو النشاطية للمؤسسة، تعظيم مردود أصولها و أرباح إنتاجيا ا في المدى الطويل...

- حصر و تقييد التجاوزات (سرقة، تحويل موارد المؤسسة إلى أهداف خاصة، التبذير...) المفتعلة من طرف المسيرين الذين يمتهنون السلطة و النفوذ على جميع موارد المؤسسة بدافع المنفعة الشخصية (Ce qu'on appelle « les problèmes d'agence »).

- توفير الوسائل اللازمة (الاستعمال الموسع للـ NTIC ...) لمراقبة سلوكيات المسيرين من أجل ضمان مسؤولية المؤسسة اتجاه المستثمرين و المجتمع ضد كل التجاوزات الناتجة من طرف بعض المسئولين.

2-5- مؤشرات الأداء التكنولوجي في المؤسسة:

للربط بين الأداء بمفهومه المتطور و عنصر التكنولوجيا في المؤسسة، لابد أن نشير إلى أهم مؤشرات الأداء المستعملة في تحديد القدرة التكنولوجية و هي كما يلي:

أ. **معدل الابتكار التكنولوجي:** و هي اختيار واحد أو أكثر من مقاييس الأداء التكنولوجي للمنتجات و العمليات الرئيسية و رصد تقدمها عبر الزمن.

ب. **إنتاجية البحوث و التطوير:** يمكن تحديد أي مقياس للإنتاجية كنسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات، و على سبيل المثال التحسن في أداء المنتج و العملية مقسوما على الاستثمار الإضافي في البحوث و التطوير R&D.

ت. **معدل العائد على الاستثمار في البحوث و التطوير:** و هو مقياس الربح المتولد عن قدر معين من الاستثمار في البحوث و التطوير.

ث. **الموارد المخصصة للبحث و التطوير:** و هو مقياس لمستوى الإنفاق للمشاريع المختلفة و وحدات النشاط و في ظل مستوى الشركة ككل.

ج. **معدل تقييم منتج جديد:** و هو يقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة المقدمة سنويا، عدد براءات الاختراع المتحصل عليها، أو نسبة المبيعات المشتقة من منتجات جديدة.

ح. **التنويع المعتمد على التكنولوجيا:** طالما أن استراتيجية التكنولوجيا موجهة جزئيا نحو هدف التنويع، فإنه من المهم قياس درجة النجاح في إنجاز هذا الهدف من خلال نسبة المبيعات الناتجة من المجهودات الخاصة بالتنويع.

خ. **مقاييس أخرى ملائمة:** يمكن استخدام مقاييس أخرى على حسب طبيعة المؤسسة مثل: حقوق الاختراع أو مبيعات التكنولوجيا، زمن تدريب الأفراد على التكنولوجيا الجديدة، زمن دورة تنمية منتج جديد، تكلفة التطوير لكل مرحلة ومستوى التفوق التكنولوجي.

و كخلاصة لهذا العنصر يمكن أن نعتبر القدرة التكنولوجية مكونة من أربعة عناصر أساسية تكون في مجملها القدرة التكنولوجية و هي، القدرات الهندسية، القدرات الاستثمارية و القدرات الإنتاجية، و القدرات الإبداعية، و توافر هذه القدرات على المستوى الجزئي و لو بشكل متفاوت بين المؤسسات يعطي قدرة تكنولوجية على المستوى الكلي.

انطلاقا من هذه القواعد المشكلة للأداء المتميز، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها التنافسية في محيط يسوده التسابق نحو كسب الأسواق لصالح مؤسسات اقتصادية معينة على حساب مؤسسات أخرى. و التساؤل المطروح هنا هو: كيف يمكن لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اكتساب قدرة تنافسية ؟

III- ماهية التنافسية:

3-1- مفهوم التنافسية :

يمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في دنيا الأعمال، المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة، و المنافسة الغير المباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث في المؤسسات التي تعمل في قطاع واحد[13].

و هناك تعريف آخر يرتكز على السوق و مفاده أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، و ذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق النسبية.

و منه تسعى المؤسسة إلى التقدم على منافسيها، وعليه فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية، والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها.

3-2- أنواعها[14]:

تُصنف التنافسية إلى صنفين وهما:

- **التنافسية بحسب الموضوع:** وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.

أ. **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطًا لازمًا لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرًا ما يُعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرًا مضللاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع. وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكّن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

ب. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج؛ حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج. في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير. أما تنافسية المؤسسة، فيتم

تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كـل المنتجات مـن جهة، والأعباء الإجمالية، التي نجد من بينها: تكاليف البنية؛ النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية...إلخ من جهة أخرى. فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش، واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة، يصعب على المؤسسة تحملها. ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيمًا إضافية في كل مستويا ا.

- **التنافسية وفق الزمن** : تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية.

أ. **التنافسية الملحوظة:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحقّقة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألاّ نتفاءل بشأن هذه النتائج؛ لكو ا قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية. فالنتائج الإيجابية في المدى القصير، قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب. **القدرة التنافسية :** بين استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير ، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري؛ لأنه يوضح جانبًا من القدرة التنافسية، ويُبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده.

وعلى خلاف التنافسية الملحوظة، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنـه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهـود والموارد في تحقيق أهـداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

3-3- العوامل الممهدة للتنافسية[15]:

- عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينها و العكس بالعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، و العكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

IV- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

4-1- بعض التعاريف المقدمة:

من تعاريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ذلك الذي اعتمد من قبل الإتحاد الأوروبي سنة 1996 و الذي يعرفها على ثلاثة مستويات. فعلى مستوى عدد العمال مثلا فهي تلك المشروعات التي لا يفوق عدد عمالها 500 عامل مأجور، كما تعرف أيضا على مستوى رقم أعمالها و كذا مجموع ميزانيا ا و درجة استقلاليتها.

و هما يكن حجم المبالغ الكبيرة سواء تعلق الأمر برقم الأعمال أو بمجموع ميزانيا ا، فإن هناك عدة معايير أخرى تميز هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (PME / PMI) عن سائر المؤسسات الاقتصادية الأخرى، تتمثل في:

- الانتشار الجغرافي الضيق: فغالب هذه المؤسسات لا تتمتع بشبكات أو فروع على المستوى الخارجي أو حتى على المستوى الوطني.
- قلة حجة رأس المال التأسيسي وبالتالي قلة مصادر التمويل.
- استعمال تقنيات متوسطة و كذا كفاءات بشرية متواضعة.
- اعتماد نظم معلوماتية ضيقة الحيز.
- الاعتماد على الخبرة الشخصية و على استراتيجيات تتغير وفق المعطيات التي تطرأ[16].

4-2- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد العالمي[17]:

مع بروز انتشار هذا النوع من المؤسسات، تزايد اهتمام الحكومات لها عن طريق اعتماد سياسات تشجيعية لخلق المؤسسات المتوسطة لما لها من أثر على الاقتصاد. حتى أضحت هذه المؤسسات (PME /PMI) تستحوذ على النصيب الأكبر من حيث العدد و ذلك في كافة الاقتصاديات المتطورة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية؛ باعتبارها أقوى اقتصاد في العالم؛ نجد أن حوالي 99 % من هذه المؤسسات توظف حوالي 30 عاملا، و حوالي نصف العمالة فيها تشتغل في مؤسسات تسير بنحو 500 عامل و 37 % من هذه المؤسسات تقوم بعملية التصدير و حوالي ربع كافة المؤسسات المصدرة توظف كل منها حوالي 100 عامل، كما يوظف هذا النوع من المؤسسات في إيطاليا حوالي 900 ألف عامل.

فالدور الكبير الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة فيما يتعلق بخلق فرص الشغل و كذا زيادة الصادرات، دفع ببعض الدول المتقدمة إلى صياغة قوانين أعمال خاصة ذه المشروعات الصغيرة و المتوسطة. فالولايات المتحدة الأمريكية لوحدها تتوفر على حوالي 20 مليون مؤسسة صغيرة و متوسطة، 19 مليون مؤسسة في الإتحاد الأوروبي توظف أكثر من 250 أجير في كل منها.

لكن رغم هذه الأعداد الكبيرة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أن المؤسسات العملاقة (Giants company) و التي تمثل حوالي 20 % على المستوى العالمي، هي التي تستحوذ على أكثر من 80 % من التبادل الدولي، لتقف بذلك حاجزا أمام نمو و تطور المشروعات الصغيرة و المتوسطة. و من هنا تظهر أهمية اعتماد هذه الأخيرة لشتى الأساليب و التقنيات الحديثة من أجل تكثيف تخصصها في الإنتاج و بالتالي مواجهتها للمنافسة في الأسواق الداخلية و الخارجية.[18]

أما بالنسبة للجزائر فلقد تشكل النسيج الصناعي لهذه المؤسسات مع بداية التسعينات و ذلك في إطار استحواذ المؤسسات الصناعية العمومية للنشاط الاقتصادي حيث كانت تمثل 80 %، أما المؤسسات الصغيرة فتشكل 20 % و تعود ملكيتها للقطاع الخاص، إذ نسجل في السنوات الأخيرة تسارع ظهور هذا النوع من المؤسسات في بلادنا و ذلك بفضل الاهتمام المتزايد لهذا القطاع، و كان أهمه خلق وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1993.

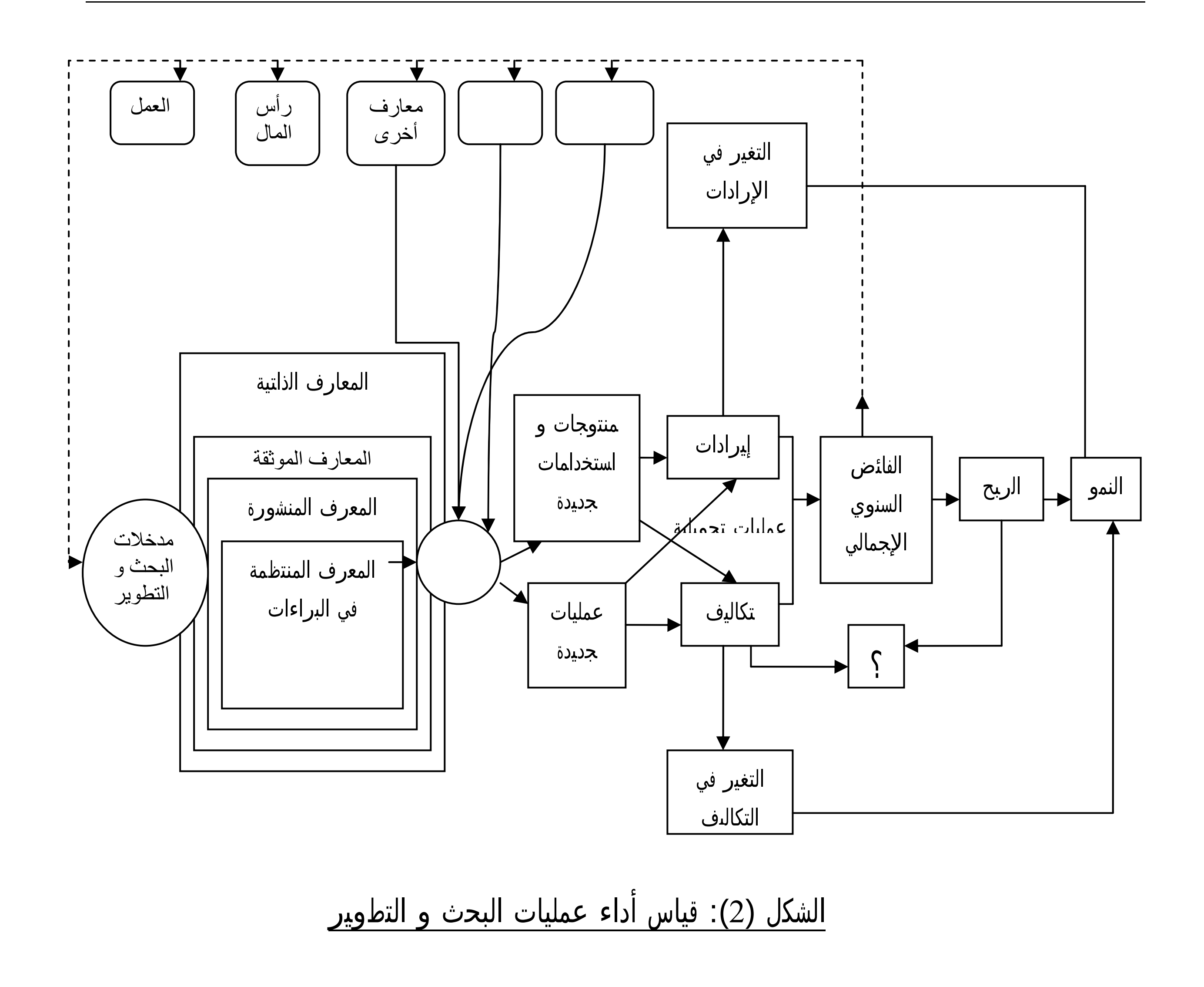
V- الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

إن النظرة الاستراتيجية بصفة عامة ترمي إلى رسم إجراءات و سياسة حالية من أجل ضمان الفعالية في المستقبل. فبالنسبة للمؤسسة الجزائرية فإن الرهانات و التحديات الواجب رفعها الآن و في هذا الوسط الاقتصادي الجديد، هو ضمان تعزيز القدرة التنافسية (advantage competitive) من أجل ضمان مكانتها في السوق. فخصائص هذا النوع من المؤسسات يسمح لها بأن تتبنى خيار إستراتيجي واضح يكون مركزا على نشاط محدد يجسد قدرات المؤسسة التي تتميز ا عن باقي المؤسسات الأخرى، ذلك لأن حجم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يسمح لها بتنويع النشاطات في آن واحد و بالتالي لا يسمح لها باعتماد اقتصاديات الحجم من أجل منافسة الشركات الكبرى[19].

5-1- تركيز جهود البحث و التطوير R&D[20]:

إن عمليات البحث و التطوير هي السبيل الأنجع الذي من خلاله يمكن للمؤسسات الحصول على الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال الإنتاج العصري. فالبحث و التطوير لابد أن يتم بصورة مخطط لها و منظمة وفق مناهج متعارف عليها. إذن ينعكس من خلال الميزانية المخصصة له التي تزيد نسبتها في الدول الصناعية الكبرى.

فالبحث و التطوير يتطلب مجهودات فكرية معتبرة من أجل إعداد بحوث تفضي في الأخير إلى اختراعات و تجديدات و ابتكارات و عادة ما يتم تقسيم البحث و التطوير إلى بحوث أساسية و بحوث تطبيقية و دراسات تجريبية. فلا شك إذن في أن جهود البحث و التطوير لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات في عالمنا هذا خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي أصبح يشكل فيها عامل التكنولوجيا الرأسمال الأساسي. فكلما توفرت المؤسسة على تكنولوجيا عصرية بفضل R&D كلما مكنها هذا من التحكم في تكاليفها و بالتالي دخولها الأسواق بأسعار تنافسية (competitive price) الشكل(2) يوضح العناصر الأساسية التي تقيس أداء عمليا البحث و التطوير.



الشكل (2): قياس أداء عمليات البحث و التطوير

5-2- الاهتمام بعنصر الإبداع و تسييره:

نظرا للدور الأساسي الذي يلعبه الإبداع داخل المؤسسة فإنه لابد من اعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم و تخطيط نشاطات الإبداع باعتباره العنصر الأساسي الذي يصنع الفارق بين أداء المؤسسات الاقتصادية و في هذا الصدد فلابد على المؤسسة تحديد برامج دقيقة للابتكار و التجديد تكون مبنية على أسس منها:

1. تنشيط درجة الذكاء و تشجيع القدرات الفكرية الخاصة، حيث توجد أساليب أثبتت نجاعتها في هذا الإطار مثل عمليات العصف الذهني الذي ينتج عنها أفكار و تصورات جديدة و تقييم لتلك الأفكار. كما يمكن استخدام ما يسمى النقاش الفني أو الحوار الفكري الفعال Forced association الذي يؤدي إلى الوصول إلى أفكار محددة و دقيقة، تشكل مراجع لعدة حلول و ذلك بمشاركة مختصين في مجالات المعرفة المختلفة.
2. تحديد الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار و إعطاءها كافة الظروف الملائمة و السهر على تكوينها و رسكلتها دوريا.
3. خلق الجو المناسب لنمو و تطوير الابتكار و التي تعتبر من برنامج الابتكار، فلا يكفي وجود الكفاءات المبتكرة فقط بل ينبغي وجود مناخ ملائم يساعد هذه الكفاءات على الأداء و الإنتاج و التطوير. و عليه يمكن النظر لعملية الابتكار داخل المؤسسة انطلاقا من نظرية النظم (Théorie des organisations) باعتبارها نظاما، حيث يتم تحديد مدخلات النظام ، كيفية تشغيله و الرقابة عليه مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات المحيط و الشكل (3) يبين نظام الابتكار، التجديد والاختراع.

نظام الابتكار، التجديد والاختراع

مدخلات النظام.
- ميزانية نقدية
- خبراء و علماء
- مختبرات و أدوات و مواد
- أصول ثابتة
- إجراءات و قوائم أداء
- برامج قياس الأداء و التقييم
- جدول زمني للعمليات

العمليات

عملية التجديد و الابتكار و الاختراع

مخرجات النظام:
- نتائج البحوث الأساسية
- نتائج البحوث التطبيقية
- اختراعات
- براءة الاختراع
- خبراء جدد
- بحوث جديدة للنشر.

طريقة تنظيم و إدارة النظام

المناخ المحيط بالاختراعات

المصدر: فريد راغب النجار، النظم و العمليات الادارية و التنظيمية، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1977، ص 92.

5-3- الإجراءات الوطنية في مجال دعم الاقتصاد الرقمي[21]:

لقد أصبحت كافة البلدان في العالم و بخاصة الدول الصناعية تهتم بتشجيع و انتشار مظاهر اقتصاد المعرفة و ذلك عن طريق تخصيص ميزانيات هائلة كعمليات البحث العلمي و التطوير التكنولوجي R&D بغية رقمية مختلف قواعد الاقتصاد. حيث تتمثل هذه الاهتمامات في عدد مراكز البحث العلمي المختلفة التخصصات على مستوى الجامعات و المعاهد العليا، إذ أصبحت المؤسسات الاقتصادية الرائدة في العالم تتهافت على اقتناء براءات الاختراع المتوصل إليها من أجل كسي ميزات تنافسية تمكنها من ضمان سيطر ا على الأسواق الداخلية و الخارجية.

ففي فرنسا نجد عدة مراكز للتجديد و نقل التكنولوجيا موزعة على مختلف جهات البلاد، حيث تم با الات الصناعية: كالصناعات الغذائية و الكمياوية، صناعة الخشب و المواد الفلاحية...الخ. كما أن الحكومة الفرنسية أولت أهمية قصوى لقطاع الصناعات الصغيرة و الناشئة و ذلك بالنظر إلى الدعم المقدم على هذه الصناعات.

و فيما يخص الجزائر فإن مظاهر الاهتمام بإرساء قواعد اقتصاد المعرفة لم يكن إلا بعد إعداد المخطط الخماسي 1998-2002 الذي نص على تطبيق بنود قانون 98-11 المؤرخ في أوت 1998 و المحدد للإطار التنظيمي و المؤسساتي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي، و الذي يعد من أهم إجراء عرفه قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال. و لكن بالرغم من هذه الترسانة القانونية و التي أعطت بعض ثمارها، إلا أنه لا توجد هناك علاقة دائمة مع مراكز البحث المختلفة و القطاعات الصناعية الجزائرية ضف إلى ذلك أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تولي أهمية كبيرة لمخابر البحث على مستوى هياكلها فما بالك بالعلاقة مع مراكز البحث. و هذا ما جعلها تفتقد شيئا فشيئا مكانتها في الأسواق الخارجية و حتى الداخلية فحتى على المستوى الحكومي فإن الدولة عادة ما تلجأ إلى خبرات أجنبية تكلف غاليا من اجل إعداد مشاريع دراسات بإمكان خريجي جامعات الجزائر القيام ا لو كانت هناك سياسة واضحة في هذا ا ال.

فإذا ما لاحظنا في بعض الدول المتقدمة فإن الشركات و المؤسسات الرائدة تخصص في بعض الأحيان 15% من رقم أعمالها كميزانيات لعمليات البحث و التطوير بالإضافة إلى العلاقة و الاتصال الدائم مع مختلف مراكز البحث على مستوى الجامعات. ففي أمريكا نجد أن 80 % من هذه الميزانيات هي منفقة من طرف شركات خاصة باعتبارها تلعب دور أساسي في بناء و استغلال القدرات التكنولوجية و نتائج البحوث المختلفة. أما في اليابان فإن قطاع الصناعة لوحده ينفق ما لا يقل عن 70 % من إجمالي النفقات المخصصة لهذا الغرض.

خاتمة:

إن التقنيات الحديثة للإعلام و الاتصال بشتى أنواعها كان و لازال لها آثار بالغ الأهمية ليس فقط على النمو الاقتصادي لسائر الاقتصاديات المعاصرة بل حتى على مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي ما فتئ ظهورها و انتشارها يتزايد مع مرور الوقت لتصبح بذلك من سمات الاقتصاد المعاصر (اقتصاد المعرفة).
و ذلك بعدما توقع بعض الاقتصاديون في سنوات الستينات زوالها بشكل كبير، لكن بروز هذا النوع من المؤسسات في ظل معطيات اقتصادية جديدة (عولمة المبادلات، تسارع وتيرة التقدم التقني...)حال دون ذلك، ضف إلى ذلك الاهتمام المولي لهذه المؤسسات بالنظر إلى الدور الكبير الذي تلعبه على مستوى الاقتصاد الوطني لاسيما فيما يتعلق بخلق فرص عمل، إحلال الواردات و غيرها.
فبالرغم من أن التكنولوجية؛ و حتى إلى أمد قريب كانت في سيطرة الشركات العملاقة؛ إلا أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استطاعت اكتساب تكنولوجيا حديثة جعلتها بذلك رأسمالها الأساسي. ذلك لأن الظهور المكثف لهذه المؤسسات زامن انفجار تكنولوجيات الإعلام و الاتصال الحديثة بالشكل الذي يسمح لها التأقلم مع مستجدات المحيط الاقتصادي المعاصر (الاقتصاد الرقمي – Digital economy).

الهوامش:

[1] أسامة الخولي، تكنولوجيا المعلومات: ما بين التهوين و التهويل، المستقبل العربي، العدد 260، (أكتوبر 2000)، ص 118،117.

[2] محي محمد سعيد، ظاهرة العولمة: الأوهام و الحقائق، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص 32.

[3] مقدمة إلى الانترنيت، http//www.intro.asp (en line)

[4] محي محمد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[5] بختي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات و الحكومات 8-9 مارس 2005، ص31.

[6] د. فارس بوبكور، بومليعة سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 210.

[7] د. فارس بوبكور، بومليعة سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 208.

[8] د. علي عبد الله،، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات،2005، ص231.

[9] د. صلح بن سليمان الرشيد، ماهية التميز في الأداء و كيفية تحقيقه في منظمات الأعمال، سلسلة أوراق عمل، ص10.

[10] Charles Oman, Steven Fries, Willem Buiter, La gouvernance d'entreprise dans les pays en développement, en transition et les économies émergentes, cahier de politique économique Nº23, OCDE,2003.

[11] Nasser- DADDI ADDOUN, Problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance, colloque international, Ourgla, 2005.

[12] Charles Oman, Steven Fries, Willem Buiter, op, cite.

[13] عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، مكتبة و مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1997، ص 25.

[14] عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

[15] عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[16] المادتين 4-5- من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية م.ص.م.

[17] Y. Aharoni : how small firm can achieve competitive advantage in an interdepended world, in small firm in global competition. Oxford University. 1994 p 9.

[18] عن تدخل وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أمام أعضاء البرلمان في عرضه لقانون ترقية م.ص.م.

[19] حسين رحيم، مرجع سبق ذكره.

[20] عثمان حسن عثمان، التخطيط الاستراتيجي للابتكار في المؤسسة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد خاص، ابريل 2005، جامعة سيدي بلعباس، ص 51.

[21] Dr. Hocine Rahim : management des savoirs et stratégies d'innovation dans les PME Algérienne , revue économie et management , N°3, Mars 2004, université Tlemcen, P 238/239.